

# OPLEIDING EN ONTWIKKELING IN KMO'S

## Enkele opmerkelijke vaststellingen uit het onderzoek naar personeelsbeleid in KMO's

**Gepubliceerd in: Management Jaarboek 2002:**

Delmotte J., Sels L., Lamberts M. & Van Hootegem G. (2002). Opleiding en ontwikkeling in KMO's. Enkele opmerkelijke vaststellingen uit het onderzoek naar personeelsbeleid in KMO's, in Duyck R. & Van Tilborgh C. (eds.), *Management Jaarboek 2002*. Kalmthout: Vlaamse Management Associatie, pp. 229-238.

Jeroen Delmotte, Luc Sels, Miet Lamberts & Geert Van Hootegem (2001)<sup>1</sup>, *Personeelsbeleid in KMO's. Een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid*<sup>2</sup>. Cahier 4: *Opleiding en ontwikkeling in KMO's*, HIVA/K.U.Leuven<sup>3</sup>.

### Inleiding

Vormingsbedrijven<sup>4</sup> zijn grote bedrijven. Kleine bedrijven zijn overwegend niet-vormingsbedrijven. Dit is de karikatuur die leeft wanneer men het heeft over de plaats van opleiding en ontwikkeling in het kleinbedrijf. Dit beeld wordt deels bevestigd in onderzoek naar de opleidingsinvesteringen (Bollens, Forrier & Sels, 2000)<sup>5</sup> en analyses op de sociale balans (Herremans, Steunpunt WAV & VIONA, 2000)<sup>6</sup>. Met dit soort 'kansberekening' schieten we echter niet veel op. Onbesproken blijft immers of het geschetste beeld opgaat voor alle kleinere en middelgrote bedrijven. Onduidelijk blijft waar de kritische grens ligt waaronder het investeringsgedrag merkkelijk lager is of waarboven het aandeel vormingsbedrijven sterk toeneemt. We blijven bovendien in het ongewisse over de vraag of het een kwestie is van 'wel willen, maar niet kunnen', of eerder van 'wel kunnen, maar niet willen'. Of van 'wel willen, wel kunnen, ... maar waarom zouden we?'.

Het is inderdaad niet ondenkbaar dat kleine bedrijven eenvoudigweg minder opleidingsbehoeften hebben. Beoordeeld vanuit het perspectief van een bedrijf is opleiding namelijk in de eerste plaats een probleemoplossingsstrategie. Bedrijfsopleiding is vaak een antwoord op vastgestelde of verwachte deficiënties op het vlak van individuele of bedrijfsprestaties. Het is maar een geschikte oplossingsstrategie als die 'deficiënties' te herleiden zijn tot een tekort aan kennis, vaardigheden of competenties van individuele werknemers, teams, groepen, enz. (Blanchard & Thacker, 1999)<sup>7</sup>. Al te vaak gaan we er in algemene uitspraken over de opleidingsinspanning of -bereidheid van bedrijven vanuit dat kleine en grote bedrijven met gelijkaardige 'deficiënties' geconfronteerd worden. Dat is lang niet zeker. De behoefte aan opleiding kan bijgevolg verschillen. En zelfs al zien grote en kleine bedrijven zich voor soortgelijke problemen geplaagd, dan nog mag men niet vergeten dat in geval van vastgestelde of verwachte tekorten aan kennis, vaardigheden of competenties opleiding slechts één instrument is uit een behoorlijk gevulde gereedschapskist. Voor bedrijfsopleiding bestaan functioneel equivalente strategieën die mogelijk voor kleinere organisaties een meer voordelige 'kosten/baten'-ratio vertonen: het kant en klaar inkopen van kwalificaties, de kracht van voorbeeldgedrag van de zaakvoerder, een meer organische organisatiestructuur die het 'werkend leren' faciliteert, enz.

Onze ambitie in deze bijdrage is niet om sluitende antwoorden te geven op al deze vraagstukken. We willen wel het inzicht vergroten in de wijze waarop KMO's omgaan met opleiding en ontwikkeling en tevens proberen te achterhalen of KMO's te winnen hebben bij een grotere aandacht voor opleiding en vorming. We starten met de vraag hoe KMO's aankijken tegen het belang van opleiding en vorming. Vervolgens meten we de opleidingsinspanning en proberen we te achterhalen welke organisatie- en omgevingskenmerken deze inspanningen positief beïnvloeden. In een derde luik staan we stil bij de 'afruif' tussen lerend werken en formeel opleiden die vaak als typisch voor de KMO wordt aangegeven. In een vierde deel richten we de focus op de opleidingscyclus zoals die vorm krijgt in de gemiddelde KMO. We gaan hier de relatie na tussen de omvang van de opleidingsinvestering en de kwaliteit van de opleidingscyclus. We besluiten deze bijdrage met de vraag wat de toegevoegde waarde is van opleiding. We gaan met andere woorden kijken naar de relatie tussen de prestaties van het bedrijf en het investeren in opleiding.

## **1. KMO's niet 'training minded'?**

De KMO bestaat niet. KMO's hebben met elkaar gemeen dat ze klein of middelgroot zijn. Dat wisten we al. Die schaalgrootte vertaalt zich in een aantal specifieke kansen en bedreigingen, sterkten en zwakten. Maar daar houden de gelijkenissen vaak op. Toch bestaan er een aantal beelden over opleiding in KMO's die voortvloeien uit een sterke stereotypering: KMO's zijn niet 'training minded', zijn te weinig professioneel bezig met de voortdurende ontplooiing, ontwikkeling en instandhouding van hun menselijk kapitaal, putten hun kracht veeleer uit informele leerprocessen, enz. We starten deze bijdrage met de visie van de zaakvoerders op een aantal van die stereotype beelden. Hoe kijken zij ertegenaan?

Een idee dat 'leeft' als men het heeft over het opleidingsgebeuren in KMO's is dat opleiding de productieactiviteiten verstoort. Dit zou te wijten zijn aan schaalnadelen. Het zou voor KMO's dan ook veel aantrekkelijker zijn om personeel (indien mogelijk) direct met de passende kwalificaties in of weg te kopen. Het is inderdaad zo dat de indirecte kosten van opleidingen in de vorm van verloren output tijdens de opleidingsuren gemiddeld genomen groter zijn voor kleine bedrijven (Sels, Bollens & Buyens, 2000)<sup>8</sup>. Een bedrijf met een groot personeelsbestand heeft meer mogelijkheden en flexibiliteit om het opleidingsgebeuren zo te organiseren dat de repercussies voor de lopende productie of dienstverlening minimaal zijn.

We legden een aantal met deze thematiek gerelateerde uitspraken voor aan de zaakvoerders van KMO's. Dit geeft volgend antwoordpatroon.

**Tabel 1.** Uitspraken over capaciteitsproblemen als hinderpaal voor het organiseren van bedrijfsopleiding, in % (n=409 bedrijven)

	Helemaal oneens	Eerder oneens	Noch oneens, noch eens	Eerder eens	Helemaal eens
Opleidingen verstoren de productieactiviteiten	17,2	28,8	25,2	25,9	2,9
We hebben onvoldoende capaciteit om in opleiding te voorzien	13,7	30,1	25,9	23,2	7,1
Het personeel in ons bedrijf heeft geen tijd om opleiding te volgen; we kunnen onze werknemers niet missen tijdens de werkuren	10,3	26,7	26,7	27,6	8,8
In plaats van werknemers op te leiden is het meer renderend iemand met passende kwalificaties aan te werven	13,5	33,8	28,7	17,9	6,1

Het algemene beeld leert weinig. Een kleine helft van de respondenten is het helemaal of eerder oneens met de stelling dat bedrijfsopleidingen de productieactiviteiten verstoren. Een kleine 30% is het wel eens met deze stelling. Deze verdeling in 'meerdere kampen' leert ons enkel dat stereotypen zelden kloppen. Opnieuw 'slechts' zo'n 30% van de zaakvoerders is van oordeel dat het bedrijf over onvoldoende capaciteit beschikt om in opleiding te voorzien. Een iets grotere groep (ongeveer 36%) is het eerder tot helemaal eens met de stelling dat het personeel geen tijd heeft om opleiding te volgen. Slechts één op vier van de KMO-bedrijfsleiders is het eens met de uitspraak dat personeel met passende kwalificaties aanwerven meer rendeert dan opleiding. Wijzen op te geringe capaciteit betekent dus nog niet noodzakelijk dat men het belang van opleiding niet inziet (het 'wel willen, maar niet kunnen'-fenomeen).

Een ander (voor)oordeel over vorming en training in KMO's is dat kleinere organisaties weinig behoefte hebben aan formele opleiding. In KMO's kan de hechte samenwerking met oudere, meer ervaren collega's een belangrijk scholingseffect teweeg brengen, zelfs zodanig dat formele scholing overbodig wordt. Verder is er het sterk zichtbare voorbeeldgedrag van de zaakvoerder. Mogelijk volstaat het dus dat hij of zij, of één van de 'bazen', zich laten scholen en de opgedane kennis vervolgens overbrengen aan de medewerkers. Bovendien wordt vaak gesteld dat de kleinschaligheid, de hoge graad van empowerment en delegatie die daarmee gepaard gaan, de organische structurering van de werksystemen en de leermogelijkheden, inherent verbonden met deze organisatiewijze, informele leerprocessen en 'learning by doing' stimuleren en aldus de behoefte aan expliciete opleidingsprocessen drukken.

Volgende tabel presenteert de respons op een aantal op deze visie gebaseerde stellingen.

**Tabel 2.** Uitspraken over het belang van informele leerprocessen in KMO's, in % (n=412 bedrijven)

	Helemaal oneens	Eerder oneens	Noch oneens, noch eens	Eerder eens	Helemaal eens
Het is voldoende dat de directe chef een opleiding volgt en het geleerde overdraagt aan zijn medewerkers in een informeel scholingsproces	18,2	42,2	21,1	15,5	2,9
De werknemers leren door de uitvoering van het werk voldoende bij	5,3	32,9	21,1	34,4	6,3
Kleine en middelgrote bedrijven zijn wat opleiding betreft aangewezen op informele leerprocessen	9,3	26,8	37,6	22,4	3,9
In dit bedrijf komen opleidingsnoden zeer sporadisch voor	18,2	32,8	20,6	21,4	7,0

Rond de stelling dat kleine en middelgrote bedrijven voor hun opleiding eerder aangewezen zijn op informele leerprocessen, verdelen de respondenten zich in twee kampen. De groep die het eerder of helemaal oneens is met deze stelling is toch wat groter dan de groep die het eerder tot helemaal eens is. Een soortgelijk patroon, maar nog meer uitgesproken, tekent zich af rond de stelling dat werknemers in KMO's voldoende leren door de uitvoering van het werk. Kortom, zaakvoerders van KMO's zijn vrij verdeeld in hun mening over het belang van informele processen en de behoefte aan een meer geformaliseerd opleidingsgebeuren.

Vooraf het scoreverloop op het laatste item is van belang. Uit de verdeling kunnen we met enige voorzichtigheid afleiden dat een meerderheid van de KMO's frequent met opleidingsnoden wordt geconfronteerd. Slechts ongeveer 28% van de zaakvoerders is het eerder tot helemaal eens met de stelling dat opleidingsnoden slechts sporadisch voorkomen. Het algemene beeld dat zich aftekent voor de KMO's in onze steekproef is dat het belang van scholing vrij breed erkend wordt. Ook het belang van informele leerprocessen wordt erkend maar zeker niet stelselmatig als een volwaardig equivalent voor meer formele scholingsprocessen (eventueel ook on the job) aanzien.

## 2. De kans dat men investeert in opleiding

Uit de vorige paragraaf leerden we dat een duidelijke meerderheid van de KMO's het belang van opleiding erkent. Dit vertaalt zich in een verrassend hoge opleidingsintensiteit. Zo zien we dat 63,4% van de bedrijven uit de steekproef als een vormingsbedrijf aanzien moet worden.<sup>9</sup> Deze resultaten stroken niet met de klaagzang over het gebrek aan opleiding in KMO's, noch met de zeer lage opleidingsintensiteit zoals die op basis van de Sociale Balans wordt opgemeten.

Men dient er wel rekening mee te houden dat de indeling in vormings- versus niet-vormingsbedrijven minder accuraat is als deze op basis van éénjaarlijkse gegevens gebeurt. Vooral bij KMO's is het best denkbaar dat bedrijven wel open staan voor vorming en opleiding, maar daarom nog niet elk jaar in opleiding investeren. Gezien hun kleine schaal is die kans groter dan bij grote bedrijven. Als dit werkelijk zo is, dan leiden vergelijkingen van grote en kleine bedrijven tot een systematische onderschatting van de werkelijke opleidingsinspanning en openheid ten aanzien van opleiding bij KMO's.

We moeten opmerken dat dit synthesescijfer (63,4%) grote verschillen verbergt naargelang een aantal bedrijfskenmerken. In wat volgt lichten we drie bedrijfskenmerken eruit: de bedrijfsgrootte, de bedrijfsleeftijd en de eigendoms- en managementstructuur.

## 2.1 Micro, klein en middelgroot

Een eerste variabele die we opnemen is de bedrijfsomvang. Een belangrijke vraag in dit verband is in welke mate de opleidingsintensiteit verschilt naargelang de omvang van de KMO. De analyses bevestigen dat de kans dat een bedrijf een vormingsbedrijf is, beduidend hoger is voor middelgrote dan voor kleine bedrijven. We concluderen dat (1) we onder de kleine bedrijven minder vormingsbedrijven tellen, maar tevens dat (2) indien een klein bedrijf in vorming investeert, het een groter aandeel van de loonkost aan opleiding besteedt. Hier speelt een schaafeffect. Vooreerst hebben grotere bedrijven schaalvoordelen wat betreft de organisatie van opleiding. Ten tweede slagen ze er beter in het risico dat opgeleide werknemers verdwijnen, te spreiden. Ten slotte is het vanzelfsprekend zo dat de opleiding van één werknemer gedurende één dag een groter aandeel van de totale loonkost opsorpt in een bedrijf met tien dan in een bedrijf met tachtig werknemers (verondersteld dat het in beide gevallen om dezelfde opleiding gaat).

Men kan argumenteren dat alleen al omwille van dit schaafeffect financiële steunmaatregelen een belangrijkere functie hebben ten aanzien van kleine dan ten aanzien van grotere bedrijven. Temeer daar de zogenaamde indirecte kosten – voornamelijk kosten verbonden aan het feit dat de werknemers tijdens de deelname niet kunnen worden ingezet voor hun normale productieve activiteiten – eveneens hoger dreigen uit te vallen voor kleinere organisaties.

## 2.2 Snelle groeiers versus pygmeeën

Opvallend is dat de omvang van het bedrijf meer bepalend is dan de leeftijd. De volgende tabel geeft meer details.

**Tabel 3.** Percentage bedrijven dat in 1999 in opleiding voorzag, opgesplitst naar dimensieklasse en leeftijd, in % (n=413 bedrijven)

	10-19 werknemers	20-49 werknemers	50-99 werknemers
1-5 jaar	55,0	67,5	87,5
6-10 jaar	43,8	63,8	71,4
≥11 jaar	41,7	57,1	81,6

$\chi^2=35,851$ ;  $p<0,0001$ ;  $df=8$

Zo zien we zelfs in de jongste leeftijdsklasse (1-5 jaar) een groot verschil in opleidingsintensiteit tussen de dimensieklassen. Daarbij kunnen we opmerken dat de snelle groeiers (1-5 jaar oud, 50-99 werknemers) ook in hun personeelsbeleid 'snel groeien' en hoge opleidingsscores laten optekenen. Kijken we anderzijds naar de kleinste dimensieklasse, dan zien we dat in die klasse jonge bedrijven een hogere kans op opleiding laten optekenen dan de oudere bedrijven. Bedrijven die 'ondanks' hun 'bejaarde leeftijd' nog steeds klein zijn (de pygmeeën onder de KMO's), laten de laagste opleidingsintensiteit optekenen. Het kunnen dwergen zijn, namelijk bedrijven die ziek zijn en daarom niet gegroeid of alweer sterk afgeslankt. Het kunnen ook pygmeeën zijn, namelijk bedrijven waarvan de kleine schaal geen ziektesymptoom is. Niet groeien betekent niet dat een bedrijf geen succes heeft. Onder de grote, jonge bedrijven zien we twee maal zoveel vormingsbedrijven dan onder de kleine, oude bedrijven. Ook dit onderstreept de veelkleurigheid van het KMO-landschap.

## 2.3 Eigendoms- en managementstructuur

Het familiale karakter<sup>10</sup> van heel wat KMO's heeft een belangrijke invloed op het personeelsbeleid (Crijns, Waterloos & Aercus, 2000)<sup>11</sup>. In wat volgt gaan we na of familiebedrijven anders scoren op het vlak van de opleidingsintensiteit dan niet-familiale ondernemingen. Met andere woorden, we willen nagaan of de verschillen in bedrijfsbeheer die in veeleer economisch georiënteerd onderzoek opgemeten worden, zich laten doortrekken in verschillen op het vlak van personeelsmanagement. De onderstaande tabel geeft de resultaten.

**Tabel 4.** Percentage bedrijven dat in 1999 in opleiding voorzag (n=404 bedrijven)

	Familiebedrijf	Geen familiebedrijf	Sign.
10-19 werknemers (119)	42,5% (37/87)	59,4% (19/32)	*1
20-49 werknemers (159)	49,5% (53/107)	86,5% (45/52)	***2
50-99 werknemers (126)	74,2% (49/66)	88,3% (53/60)	*3
1-5 jaar (101)	48,9% (22/45)	80,4% (45/56)	***4
6-10 jaar (107)	47,9% (34/71)	80,6% (29/36)	***5
≥11 jaar (196)	57,6% (83/144)	82,7% (43/52)	***6
Totaal	53,5% (139/260)	81,3% (117/144)	***7

<sup>1</sup>  $\chi^2=4,027$ ;  $p<0,05$ ;  $df=1$

<sup>2</sup>  $\chi^2=20,266$ ;  $p<0,001$ ;  $df=1$

<sup>3</sup>  $\chi^2=4,168$ ;  $p<0,05$ ;  $df=1$

<sup>4</sup>  $\chi^2=11,064$ ;  $p<0,001$ ;  $df=1$

<sup>5</sup>  $\chi^2=10,529$ ;  $p<0,001$ ;  $df=1$

<sup>6</sup>  $\chi^2=10,444$ ;  $p<0,001$ ;  $df=1$

<sup>7</sup>  $\chi^2=30,828$ ;  $p<0,001$ ;  $df=1$

Uit de resultaten blijkt dat we onder de familiebedrijven veel minder vormingsbedrijven waarnemen dan onder de niet-familiebedrijven. Ook wanneer we verschillen in bedrijfsgrootte en leeftijd onder controle houden, blijven we een significant lagere kans optekenen voor familiale bedrijven.

Verder bleek dat bedrijven die een zelfstandige eenheid vormen, ceteris paribus, een significant lagere opleidingskans laten optekenen dan bedrijven die deel uitmaken van een groter geheel (bijvoorbeeld dochterondernemingen, kleinere vestigingen van binnen- of buitenlandse ondernemingen). Mogelijk genieten bedrijven die deel uitmaken van een groter geheel van een indirect schaalvoordeel, en maken ze op het domein van het opleidingsbeleid gebruik van de knowhow, de informatievoorziening en/of het sterker uitgewerkte opleidingsbeleid van dat groter geheel.

## 3. Formeel opleiden versus impliciet en informeel leren?

We zouden het haast vergeten: zo'n 40% van de KMO's in onze steekproef doet helemaal niet aan opleiding. De voornaamste reden die hiervoor aangehaald wordt, is een 'klassieker', namelijk dat kleinere organisaties weinig behoefte hebben aan formele opleiding, juist omdat hun werkplekken

zoveel leermogelijkheden bieden. Het impliciete en informele leren in de KMO zou voldoende krachtig zijn en de behoefte aan formalisering van leerprocessen drukken.

Men heeft het dan over de hoge graad van directe participatie en delegatie, de organische structurering van de werksystemen, de uitgebreide leermogelijkheden die inherent verbonden zijn met deze organisatiewijze, de informele leerprocessen en het 'learning by doing' die zo gestimuleerd worden. Het zijn allemaal elementen die als karakteristiek voor een kleiner bedrijven worden omschreven en precies in die kleinere bedrijven de behoefte aan expliciete opleidingsprocessen drukken. Een belangrijke vraag in dit onderzoek was dan ook of er een soort 'trade-off' bestaat tussen de uitbouw van een arbeidsorganisatie die veel leermogelijkheden biedt en het voorzien in formele opleiding (eventueel op de werkplek). Men kan immers veronderstellen - en dit is het gangbare beeld van opleiding en ontwikkeling in KMO's - dat indien de aard van het werk veel inherente leermogelijkheden biedt, de afhankelijkheid van additionele opleiding geringer wordt. Er wordt immers geleerd in en door het werk.

De analyses wijzen echter op een omgekeerd verband. Organisaties met veel inherente leermogelijkheden vertonen een significant hogere kans om ook in opleiding te investeren. Het gaat bovendien om een sterk effect. Het is met andere woorden 'en/en' en niet 'of/of'. Bedrijven die een arbeidsorganisatie opbouwen rondom jobs met veel leermogelijkheden, vertonen dus een hogere kans om ook in (formele) opleiding (on the job of off the job) te investeren. Van een directe 'trade-off' is dus geen sprake. De analyse verscherpt in die zin het beeld van de zogenaamde niet-vormingsbedrijven. In eerdere stappen hebben we gesteld dat het aandeel van de niet-vormingsbedrijven onder de KMO's vermoedelijk (beduidend) lager ligt dan vaak verondersteld wordt. Met deze additionele analyses kunnen we hier aan toevoegen dat een behoorlijk aandeel van de KMO's die geen formele opleiding organiseren (eventueel extern) wel degelijk als niet-vormingsbedrijven kunnen getypeerd worden. Ze compenseren het 'niet-opleiden' immers niet systematisch door de uitbouw van een meer 'lerende' organisatie.

#### 4. De opleidingscyclus, 'an old story'

Zoals in eerdere VIONA-projecten verduidelijkt is (Bollens, Forrier & Sels, 2000)<sup>12</sup> heeft het concept 'opleidingsinspanning' een kwantitatieve en een kwalitatieve dimensie. Het kwantitatieve aspect heeft betrekking op de hoogte of intensiteit van de inspanningen, het kwalitatieve aspect betreft de inhoudelijke kwaliteit van de aangeboden opleiding en de mate waarin het opleidingsgebeuren is ingebed in een systematisch uitgebouwde opleidingscyclus. In deze paragraaf staan we kort even stil bij de maatstaf die eerder de kwaliteit van bedrijfsopleiding probeert te meten. Hiertoe werd de zogenaamde opleidingscyclus als meetinstrument gehanteerd. Het is een index die voor de mate van volledigheid van het opleidingsproces aangeeft welke stappen achtereenvolgens gezet moeten worden bij het tot stand brengen van strategisch bedrijfsopleidingsbeleid. Uit de resultaten blijkt dat slechts in weinig vormingsbedrijven er sprake is van een volwaardige opleidingscyclus. Dat was ook één van de centrale conclusies uit eerder VIONA-onderzoek (Sels, Bollens & Buyens, 2000)<sup>13</sup>. Een professionele aanpak veronderstelt een *voortraject* (training needs analysis, training design), een opleidingstraject en een *natraject* (transfer en evaluatie). Wat het voortraject betreft, springt ook in deze enquête vooral de geringe aandacht voor doelgroepanalyse in het oog. Wat het natraject betreft, tekenen we eens te meer een erg geringe zorg voor effectevaluatie op. Een tweede conclusie, die eveneens de resultaten van voorgaand onderzoek confirmeert, is dat de omvang van de opleidingsinvestering geen predictieve waarde heeft voor de mate waarin de opleidingscyclus integraal gevolgd wordt. De bedrijven die meer investeren in opleiding zijn niet noodzakelijk bedrijven die meer zorg besteden aan de kwaliteit van de opleidingscyclus. Dit onderstreept de partiële waarde van de investering als indicator van de opleidingsinspanning.

## 5. De kip en het ei: bedrijfsprestaties en opleiding

We sluiten deze bijdrage af met de vraag op het investeren in opleiding wel een meerwaarde heeft, of het wel 'zin' heeft te investeren in opleiding. We onderzoeken de relatie tussen de 'gezondheid' van het bedrijf en het al dan niet investeren in opleiding. De hypothese die we daarbij naar voren schuiven, is dat vooral financieel gezonde bedrijven in opleiding investeren. Of de investering bijdraagt tot de financiële situatie (de kip) dan wel of een bedrijf eerst financieel gezond moet zijn vooraleer het investeert in opleiding (het ei), kan met deze analyse niet sluitend beantwoord worden.

Uit de resultaten blijkt dat de kans dat een bedrijf in opleiding investeert significant hoger is onder de performante bedrijven<sup>14</sup>, ook wanneer een hele reeks morfologische kenmerken onder controle worden gehouden.

In volgende tabel proberen we te achterhalen of de performante bedrijven ook vormingsbedrijven zijn; of omgekeerd geformuleerd - en zo kan de tabel ook best gelezen worden - of de vormingsbedrijven een hogere kans vertonen om tot de meer performante klasse van bedrijven te behoren.

**Tabel 5.** Vorming en bedrijfsprestatie (n=390 bedrijven). Aandelen uitgesplitst tussen vormingsbedrijven en niet-vormingsbedrijven naar bedrijfsgrootte, in %

		Referentie- groep	Performante bedrijven	Totaal
10-19 werknemers (n=137) $\chi^2=0,184$ ; n.s.; df=1	Niet-vormingsbedrijf	47,1	52,9	100,0
	Vormingsbedrijf	50,7	49,3	100,0
	Totaal	48,9	51,1	100,0
20-49 werknemers (n=140) $\chi^2=3,741$ ; $p<0,05$ ; df=1	Niet-vormingsbedrijf	60,4	39,6	100,0
	Vormingsbedrijf	45,7	54,3	100,0
	Totaal	50,7	49,3	100,0
50-99 werknemers (n=113) $\chi^2=5,999$ ; $p<0,01$ ; df=1	Niet-vormingsbedrijf	76,0	24,0	100,0
	Vormingsbedrijf	48,4	51,3	100,0
	Totaal	55,2	44,8	100,0

Deze tabel reveleert een opvallend gegeven. Zo zien we dat er voor de kleinste dimensieklasse geen enkele significante relatie bestaat tussen het investeren in opleiding enerzijds en de kans om tot de performante bedrijven te behoren anderzijds. In de middenklasse (20-49 werknemers) merken we wel een significant verband. In deze dimensieklasse behoort 54,3% van de vormingsbedrijven tot de performante bedrijven, terwijl dit slechts opgaat voor 39,6% van de niet-vormingsbedrijven. Op basis van de chi-square coëfficiënt moeten we echter concluderen dat de relatie niet heel sterk is. De sterkste relatie merken we in de dimensieklasse '50-99 werknemers'. Daar zien we dat 51,3% van de vormingsbedrijven versus slechts 24% van de niet-vormingsbedrijven tot de groep performante bedrijven gerekend kan worden.

Eén interpretatie voor deze relaties - toegegeven, er zijn alternatieve denkpijsten mogelijk - is dat investeren in opleiding niet in alle 'groeistadia' van een bedrijf een verschil maakt. Mogelijk kunnen heel kleine bedrijven, dankzij hun kleinschaligheid, de vaak erg organische structuur en de grotere kracht van voorbeeldgedrag voldoende 'lerend vermogen' creëren zonder in opleiding te investeren. Men kan hier redeneren (nogmaals, met de nodige voorzichtigheid) dat er voldoende functioneel equivalente leerstrategieën bestaan voor deze groep. Voor middelgrote bedrijven is dit mogelijk al veel minder het geval. Mogelijk slagen zij er ten gevolge van een sterkere hiërarchisering,



formalisering en arbeidsdeling minder in om een 'verschil' in menselijk kapitaal of een vrij spontane upgradings van de human resources te realiseren zonder gerichte inspanning op het vlak van (complementaire) opleidingsprogramma's.

Volgende tabel presenteert een soortgelijke analyse, zij het dat we niet langer dimensieklassen maar leeftijdsklassen hanteren.

**Tabel 6.** Vorming en bedrijfsprestatie (n=413 bedrijven). Aandelen uitgesplitst tussen vormingsbedrijven en niet-vormingsbedrijven naar bedrijfsleeftijd, in %

		Referentie- groep	Performante bedrijven	Totaal
1-5 jaar (n=98) $\chi^2=0,641$ ; n.s.; df=1	Niet-vormingsbedrijf	70,6	29,4	100,0
	Vormingsbedrijf	62,5	37,5	100,0
	Totaal	65,3	34,7	100,0
6-10 jaar (n=138) $\chi^2=0,023$ ; n.s.; df=1	Niet-vormingsbedrijf	56,6	43,4	100,0
	Vormingsbedrijf	55,3	44,7	100,0
	Totaal	55,8	44,2	100,0
$\geq 11$ jaar (n=177) $\chi^2=4,008$ ; $p<0,05$ ; df=1	Niet-vormingsbedrijf	58,2	41,8	100,0
	Vormingsbedrijf	42,7	57,3	100,0
	Totaal	55,2	44,8	100,0

Uit deze analyse blijkt dat er enkel in de 'oudste' groep een significante relatie tussen opleiding en prestatie is. Hier zou een soortgelijke redenering kunnen toegepast worden. Men kan veronderstellen dat het succes van startende bedrijven veel meer afhankelijk is van de kwaliteit van de instroom (nieuwe aanwervingen). In dat geval zouden de meer performante, jonge bedrijven zich veeleer moeten onderscheiden door hun inspanningen op het vlak van arbeidsmarktscanning, werving (en netwerkbouw), selectie en socialisatie. Het wel of niet opleiden is dan mogelijk in die levensfase veel minder doorslaggevend voor het uiteindelijke bedrijfsresultaat. Oudere bedrijven zijn, om hun prestatie op peil te houden, mogelijk sterker afhankelijk van opleiding om het intussen over een veel langere periode ingekochte human capital 'op peil' te houden, bij te scholen of te herscholen. Met andere woorden, mogelijk zijn jonge bedrijven in hun streven naar een kwalitatief hoogstaand personeelsbestand vooral aangewezen op de 'buy'-optie, terwijl oudere bedrijven stelselmatig meer afhankelijk worden van de 'make-optie'. Dit zou kunnen impliceren dat hogere prestatie en investering in opleiding slechts in latere maturiteitsfasen mekaar echt versterken.

De analyse met 'leeftijd' is echter een goede basis om te verduidelijken dat er even plausible verklaringen zijn als men 'kip' en 'ei' omwisselt. Men gaat er dan van uit dat bedrijven maar investeren in opleiding eens ze daar de middelen voor hebben en een voldoende maturiteit bereiken. Opleiding is dan minder een tool om bedrijven naar hogere prestatieniveaus te 'boosten', maar veeleer een instrument dat continuering van een bepaalde prestatiepeil moet dienen. Hier kan men redeneren dat eventuele financiële marge ten gevolge van goede prestaties in jonge bedrijven niet prioritair benut wordt om extra in menselijk kapitaal te investeren maar vooreerst om het bedrijfsproject te consolideren (investering in gebouwen, apparatuur, uitbreiding, reserve aanleggen, enz.) en voldoende groei te realiseren. Opleiding dient zich dan pas bij een voldoende maturiteit als investeringspost aan.

Er wordt dus een relatie vastgesteld tussen opleiden en bedrijfsprestatie. We kunnen niet veel meer doen dan die relatie vaststellen. Of opleiden bijdraagt tot goede bedrijfsprestaties dan wel of een gezonde financiële toestand ruimte creëert voor opleiding, is niet te achterhalen zolang

er geen paneldata beschikbaar zijn. Het is overigens perfect mogelijk dat de richting van de causaliteit varieert, afhankelijk van de specifieke kenmerken van bedrijf of omgeving.

## Notes

- 1 Jeroen Delmotte is als wetenschappelijk medewerker verbonden aan de sector Arbeid en Organisatie van het Hoger Instituut voor de Arbeid van de K.U.Leuven. Miet Lamberts is projectleider binnen deze sector. Dr. Luc Sels is als hoofddocent verbonden aan de vakgroep Personeelsbeleid van het departement Economische en Toegepaste Economische Wetenschappen (K.U.Leuven). Geert Van Hootegem is docent binnen de vakgroep Arbeid en Organisatie van het departement Sociologie (K.U.Leuven).
- 2 In dit VIONA-project 'Personeelsbeleid in KMO's: een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid' werd op basis van survey-onderzoek bij 416 KMO's (10-99 werknemers) nagegaan *hoe het personeelsbeleid vandaag vorm krijgt* in de Vlaamse KMO's.
- 3 Deze reeks bestaat uit 9 cahiers:  
*Cahier 1: 'Wat weten we over KMO's en personeelbeleid in KMO's?'*  
*Cahier 2: 'Waarom en hoe van dit onderzoek'*  
*Cahier 3: 'Van werving tot ontslag: het verhaal van personeelsstromen binnen KMO's'*  
*Cahier 4: 'Opleiding en ontwikkeling in KMO's'*  
*Cahier 5: 'Beloning in KMO's'*  
*Cahier 6: 'Werknemersinvloed en participatie in KMO's'*  
*Cahier 7: 'Overheidsbeleid: gebruik van tewerkstellingsmaatregelen en houding tegenover het overheidsbeleid'*  
*Cahier 8: 'HRM in KMO's: optimale praktijken en effecten van HRM'*  
*Cahier 9: 'Alles op een rij: personeelsbeleid in KMO's'*
- 4 Een onderneming wordt in dit onderzoek als vormingsbedrijf bestempeld indien het gedurende het jaar 1999 in opleiding voorzag voor de werknemers. Het gaat daarbij om bedrijfsopleidingen. Hiermee bedoelen we zowel interne opleidingen (on the job en los van de werkplek) als externe opleidingen (dit zijn opleidingen die georganiseerd en/of uitgevoerd werden door externe opleidingsverstrekkers). De opleidingen moeten niet noodzakelijk plaats hebben gehad in het bedrijf. Om als 'bedrijfsopleiding' in aanmerking te komen, moet het echter wel gaan om opleidingen die op initiatief van het bedrijf plaatsgehad hebben. Indien men in 1999 niet voorzag in opleiding voor de werknemers, dan wordt de onderneming niet als een vormingsbedrijf beschouwd.
- 5 Bollens J., Forrier A. & Sels L. (2000), *De opleidingsinspanning van de Vlaamse bedrijven. Een beschrijvend-verklarend perspectief*, HIVA-K.U.Leuven/CTEO, Leuven.
- 6 Herremans W., Steunpunt WAV & VIONA (2000), *De arbeidsmarkt in Vlaanderen. Deel 3: de sociale balans: een sectoraal-regionale analyse*, Garant, Leuven.
- 7 Blanchard P.N. & Thacker J.W. (1999), *Effective training. Systems, strategies, and practices*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- 8 Sels L., Bollens J. & Buyens D. (2000), *Twintig lessen over het bedrijfsopleidingsbeleid in Vlaanderen*, HIVA/CTEO, Leuven.
- 9 We dienen hier te beklemtonen dat de steekproef geen afspiegeling vormt van de Vlaamse KMO-populatie. Vooreerst moet de lezer er rekening mee houden dat bedrijven met minder dan tien werknemers - de echte 'mini-organisaties' - buiten het empirisch geldigheidsveld van deze studie vallen. Inclusie van deze bedrijven zou het aandeel vormingsbedrijven fors drukken. Ten tweede hebben we een toevalssteekproef getrokken die niet 'enkelvoudig aselekt' was, maar sterk disproportioneel gestratificeerd (naar bedrijfsgrootte en bedrijfsleeftijd). In concreto leidde deze steekproeftechniek tot een oververtegenwoordiging van middelgrote en ondervertegenwoordiging van kleine bedrijven. De gegevens over de opleidingsintensiteit uit dit onderzoek mogen in die zin niet gehanteerd worden als indicator van de opleidingsintensiteit van de Vlaamse KMO-populatie.
- 10 Opdat een bedrijf als een familiebedrijf gecatalogeerd kan worden, moet aan twee voorwaarden zijn voldaan. Eerst is er de voorwaarde omtrent de eigendomsstructuur die zegt dat in het geval van een familiebedrijf de familie in kwestie de meerderheid (minstens 50% + 1) van de aandelen moet bezitten. Daarnaast zien we ook een tweede voorwaarde die betrekking heeft op de managementstructuur. In een familiebedrijf heeft de familie immers ook de belangrijkste management- en bestuursfuncties zoals de bedrijfsleiding en het voorzitterschap van de raad van bestuur in handen.
- 11 Crijns H., Waterloos A. & Aercus L. (2000), *Praktijken van human resources bij middelgrote bedrijven in Vlaanderen: de betekenis van het familiaal karakter*, Vlerick Management School, Gent.

- 
- <sup>12</sup> Bollens J., Forrier A. & Sels L. (2000), *De opleidingsinspanning van de Vlaamse bedrijven. Een beschrijvend-verklarend perspectief*, HIVA-K.U.Leuven/CTEO, Leuven.
- <sup>13</sup> Sels L., Bollens J. & Buyens D. (2000), *Twintig lessen over het bedrijfsopleidingsbeleid in Vlaanderen*, HIVA/CTEO, Leuven.
- <sup>14</sup> Voor de samenstelling van een maatstaf voor de bedrijfsperformantie werd gewerkt met financiële ratio's, meer bepaald de current ratio (liquiditeit), het netto rendement op eigen vermogen (rendabiliteit), de zelffinancieringsgraad (solvabiliteit) en de verhouding van personeelskosten op toegevoegde waarde.